

OS DESAFIOS E O FUTURO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

por: **MARGARIDA SARAIVA** – Professora Auxiliar do Departamento de Gestão da Universidade de Évora e Investigadora da UNIDE/ISCTE, Unidade de Investigação em Ciências Empresariais.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é um processo com uma estratégia que implica “fazer de modo diferente” e que supõe incidir na melhoria contínua, na partilha de responsabilidades, na redução do desperdício e no cumprimento das expectativas do cliente

As instituições escolares de todos os níveis de ensino só recentemente começaram a estar sensibilizadas para a qualidade porque sentem que estão a competir entre si pelos melhores professores e pelos melhores alunos. Sabem que, públicas ou privadas, têm de justificar os meios que o Estado e as famílias colocam à sua disposição, pois se não mostrarem que fornecem uma educação de qualidade não serão objecto de novas escolhas e preferências, deteriorando a sua imagem perante a sociedade e/ou afectando mesmo a sua capacidade de sobrevivência.

Em Portugal, apesar do reconhecimento da sua importância e do grande debate que se gerou em torno do tema da qualidade no ensino, apenas surgiram referências vagas, sem qualquer justificação, válida ou não, quanto à implementação da Gestão da Qualidade Total (GQT) no ensino superior. O termo “qualidade total” chega mesmo a ser utilizado em debates em que a filosofia que lhe está subjacente nunca é abordada, demonstrando-se, por vezes, uma ignorância total dos princípios que a orientam. Confundem-se esforços relativos a algo que se considere, nesse momento, melhoria com qualidade.

Só há poucos anos é que Portugal olhou para o seu sistema de ensino superior, alargando o seu acesso. Só então se verificou um aumento substancial da população jovem portuguesa a receber esse tipo de educação. No entanto, hoje em dia esse sistema confronta-se com novas realidades – expansão, diferenciação e revolução de conhecimentos – que estão a mudá-lo e a mudar o ambiente no qual se insere. Todas elas são presentemente poderosas influências, desafiando os decisores políticos



para observarem de novo o sistema. A expansão causou um declínio na qualidade média da educação, pelo que é premente clarificar o benefício nacional que Portugal recebe desse sistema educativo e explorar os seus resultados.

Os desafios

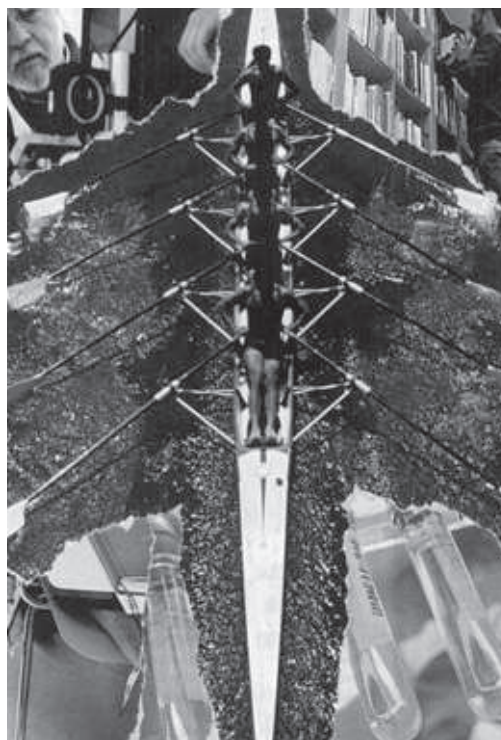
Os decisores políticos podem planear o desenvolvimento ordenado do sistema de ensino superior, privilegiar áreas de investigação científica e, muito mais importante, estabelecer mecanismos para manter a qualidade e uma das formas de promover a qualidade no ensino superior é implementar a filosofia da qualidade total. Todavia, e sendo a GQT um modelo inicialmente para o mundo empresarial, quando aplicado ao sistema educativo podem surgir diversos desafios. Entre outros, salientam-se os seguintes:

As instituições de ensino superior público portuguesas não controlam os seus próprios meios

Quando uma entidade empresarial enfrenta um determinado desafio, normalmente é capaz de desviar ou incrementar fundos para resolver o problema em questão. Porém, as instituições de ensino superior públicas portuguesas não têm essa possibilidade pois o sistema atribui-lhes orçamentos específicos e estes não podem ser desviados, correndo assim o risco de não poderem fazer face a outros compromissos pré-definidos. A título de exemplo, os fundos destinados para fazer face aos salários não podem ser canalizados para outra qualquer finalidade. Existe, assim, pouca flexibilidade na gestão desses dinheiros!

A educação não é considerada algo de valioso ou mesmo vital por parte de alguns clientes internos das instituições de ensino superior portuguesas

Muitas instituições contam com uma série de clientes que não desejam receber um dos seus serviços – a educação. Por exemplo, alguns alunos estão no ensino superior por outras razões que não o simples facto de receber educação. A motivação desses alunos é, muitas vezes, conseguida graças a motivações extrínsecas, como a pressão dos pais no sentido de obterem um diploma que lhes possa garantir o futuro. Mas será mesmo assim? Basta obter um diploma para se garantir o futuro de um jovem? Se os alunos são apáticos ou não estudam é porque estão a fazer algo obrigados e/ou algo que não querem, logo estão a receber um serviço que não desejam. Será que vale a pena continuar a insistir?



As instituições de ensino superior portuguesas não controlam os problemas externos, trazidos para o interior da organização, que podem influenciar o desenvolvimento do trabalho

Tomemos como exemplo quando algumas pessoas trazem problemas pessoais para o interior da organização relacionados com a saúde, familiares e sociais: como muitos membros dessas instituições nunca passaram por esses problemas não têm experiência necessária para abordar dilemas tão graves; os que já passaram por situações semelhantes não querem intrometer-se na vida dessas pessoas. Como poderão essas pessoas trabalhar da melhor forma e empenhar-se para dar o seu melhor contributo à instituição?

Os objectivos das instituições de ensino superior portuguesas não se coadunam com os da sociedade em geral

Além de ensinar, a sociedade espera que as instituições de ensino superior se ocupem de outros problemas que a própria sociedade não quer ou não pode resolver. É, então, necessário que essas organizações sofram mudanças. Mas actualmente, enfrentando uma crise financeira e económica e com uma redução de fundos para o sector

do ensino superior, diminui a probabilidade de essas instituições implementarem qualquer filosofia para melhorar a qualidade pois todas as mudanças acarretam um maior gasto no curto prazo.

Por outro lado, nem as instituições nem o pessoal docente sentem necessidade de mudança. O reino do professor é as suas aulas e a sua investigação. Normalmente são reticentes à mudança pois não percebem porque terá de haver mudança se o seu trabalho está assegurado. Logo, mantêm-se cépticos e não acreditam que alguma mudança resolva os problemas educativos que enfrentam. As próprias instituições portuguesas não sentem a necessidade de mudar pois não são entidades empresariais, não têm como principal objectivo a obtenção de lucro. Então porquê mudar?

As instituições de ensino superior portuguesas esquecem frequentemente a sua missão

Como em muitas empresas em declínio, estas organizações estão esquecidas dos seus clientes, não satisfazem as suas expectativas, algo necessárias na gestão da qualidade total. Uma das formas de melhorar essa situação é inverter a pirâmide hierárquica da educação e reorganizá-la. A gestão da qualidade total não conduz a uma resposta universal para os problemas do ensino, mas esta transformação na pirâmide tradicional será um primeiro passo para as instituições de ensino superior alcançarem o que necessitam.

Mas o maior desafio da qualidade total aplicada às instituições de ensino superior é efectuar uma mudança cultural. Na comunidade educativa, em geral, e no ensino superior, em particular, é algo extremamente difícil



de se alcançar. Dizer aos burocratas o que têm de fazer para ajudar a melhorar a educação é quase uma heresia, com todas as conotações que esta palavra suporta, dado eles não aceitam qualquer sugestão.

Introduzir a GQT no ensino superior é como “empurrar uma pesada pedra até ao cimo de uma colina”. É lento, tedioso e muito duro. O maior obstáculo é a inércia. Uma vez ultrapassado, haverão outros obstáculos que se intrometerão no caminho. Mas se se encontram mais membros, intervenientes do processo (alunos, pais dos alunos, fornecedores, clientes internos e externos), que possam ajudar a empurrar a “pedra”, a tarefa torna-se mais acessível. Se todos empurrarem a pedra para cima na mesma direcção, todos ganham em benefício da instituição.

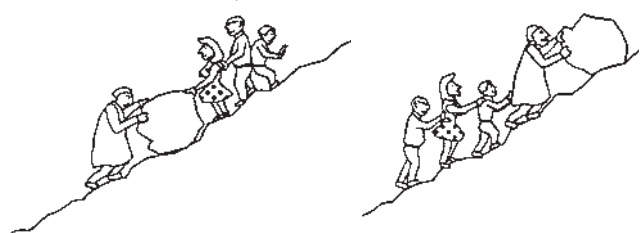
Por outro lado, alguns docentes não entram no ensino superior para ajudarem as instituições a funcionarem da melhor forma e, apesar de por vezes estarem sobrecarregados com tarefas que nunca pretendem fazer, mostram-se relutantes às mudanças. Para muitos, a responsabilidade de ajudar a instituição é subjugada às tarefas de leccionar e de fazer e corrigir exames, e nalguns casos nem isso pretendem fazer! No entanto, salienta-se que nem todos os docentes do ensino superior se caracterizam desta forma. Uma grande maioria dos docentes é trabalhadora e totalmente dedicada ao seu trabalho e pretende o melhor para a sua instituição. Destaca-se que uma grande parte desses profissionais só estão à espera de poderem actuar para melhorar o sistema!

Porém, o processo necessita de um certo tempo para efectuar as mudanças culturais. O tempo que é necessário depende da instituição e das pessoas que a formam. Primeiro, deve-se educar as pessoas e não esperar resultados imediatos. Deve-se também, antes de tudo, insistir e não deixar de resistir. A mudança merece o esforço! Ao mesmo tempo, não se deve sentir satisfação antes de tempo, pois quando se julga que todos os “flancos estão cobertos” alguém “atacará” por outro lado.

Porém, o processo necessita de um certo tempo para efectuar as mudanças culturais. O tempo que é necessário depende da instituição e das pessoas que a formam. Primeiro, deve-se educar as pessoas e não esperar resultados imediatos. Deve-se também, antes de tudo, insistir e não deixar de resistir. A mudança merece o esforço! Ao mesmo tempo, não se deve sentir satisfação antes de tempo, pois quando se julga que todos os “flancos estão cobertos” alguém “atacará” por outro lado.

O futuro

Actualmente, as instituições de ensino superior portuguesas não satisfazem os seus “clientes”. Verifica-se um



descontentamento em relação ao serviço que lhes é prestado. Por isso, subsiste a necessidade de melhorar este sistema. A mudança é inevitável. A questão que se coloca não é se esta se concretizará, mas sim quando e como ocorrerá. Com o processo de Bolonha em curso, as instituições de ensino superior europeias deverão efectuar essa mudança com alguma rapidez.

Mas colocar à “venda” um sistema que está enfraquecido só acarreta um alívio passageiro. Fazer “remendos” num sistema que não está a satisfazer os seus “clientes” não é solução. Introduzir demasiados projectos para mudar as instituições de ensino superior dissimula os sintomas de enfermidade em vez de os curar pela raiz.

Como refere Thurow (1993: 299): “Não fazer nada é muito pior que fazer algo.” Se se pretende algo de melhor para o futuro deve-se precaver uma transformação no sistema educativo. Tal como este autor também salientou: “Se continuarmos a fazer o que havemos feito, conseguiremos o que sempre havemos conseguido.” Portugal não pode permitir que as instituições de ensino superior continuem a ter os mesmos resultados e a fazer o que têm feito. A passividade perante o fracasso só conseguirá que esse fracasso seja contínuo. E esperar pela chegada da “cavalaria” para salvar as instituições de ensino superior significa aceitar o *status quo*. Mas será que as instituições têm poder para mudar? E será que têm realmente o desejo de fazê-lo?

Se as instituições de ensino superior portuguesas não encararem urgentemente os problemas educativos que se lhe colocam serão as gerações vindouras que sofrerão as consequências. Se se pretender que Portugal ocupe uma posição satisfatória a nível internacional, os governantes e a comunidade devem concentrar os esforços, a nível geral, na educação e, em particular, no ensino superior. Yeats (*in* AULP, 2000) refere: “A educação não é o enchimento de uma vasilha, mas o acendimento de um fogo”, que pode ou não ser controlado!

Por outro lado, a sociedade deve dar mais importância ao ensino superior e considerá-lo um serviço vital e não um serviço muito dispendioso para a nação. Dispendioso seria a falta de ensino superior, dado que seria dispendioso para o indivíduo que não conseguia um emprego e seria dispendioso para a sociedade que não conseguia mão-de-obra tecnologicamente qualificada.

Quando uma instituição inicia um processo de qualidade nunca o terminará e o caminho que irá percorrer é sempre maior do que a distância que já “percorreu”. Todavia, à partida a organização sabe que se trata da “estrada certa”. Porém, o caminho de uma instituição poderá não ser o caminho de outra, pois cada organização deverá ajustar o processo de melhoria às suas necessidades.

Mas crê-se que se verificam diversos pontos comuns entre todas as organizações e o caminho que uma percorrerá poderá ser seguido, com algumas adaptações, por outras instituições, eliminando assim os primeiros anseios e os diversos obstáculos que podem surgir ao longo desse caminho.

Quando uma instituição de ensino inicia a implementação do processo baseado na qualidade total, à partida sabe que o mesmo a vai ajudar a consolidar-se e a encontrar caminhos para a mudança, que fomenta a cooperação entre os intervenientes com o objectivo de estabelecer alguns níveis de qualidade educacionais, que todos começam a trabalhar em equipa e a participação aumenta.

Portugal encontra-se numa encruzilhada: poderá continuar a seguir os mesmos passos que actualmente segue e obter os mesmos resultados, ou mudar de direcção. Mas fortes ventos de mudança sopram no campo do ensino superior, pelo que é aconselhável que essas instituições implementem a qualidade total pois só assim Portugal poderá obter resultados muito satisfatórios, a todos os níveis, no século XXI. Alvin Toffler (*in* AULP, 2000) salienta: “Os iletrados do século XXI não serão aqueles que não conseguem ler e escrever, mas aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender”, aspecto necessário desta filosofia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AULP**, *O Ensino Superior nos Países em Desenvolvimento: Perigos e Esperanças*, Lisboa, AULP, 2000.
- DEMING, W.** Edward, *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1989.
- DEMING, W.** Edward, “A System of Profound knowledge”, in *The New Philosophy for K-12 Education – A Deming Framework for Transforming America's Schools*, 1.ª ed., Milwaukee, Wisconsin, ASQC Quality Press, 1990.
- DEMING, W.** Edward, *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 1992.
- DEMING, W.** Edward, *The New Economics*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 1993.
- EDWARDS**, David, “Total Quality Management in Higher Education”, *Management Services*, vol. 35, n.º 12, Dezembro de 1991, pp. 18-20.
- SALMON**, Verel R., “Quality in American Schools”, *Quality Progress*, vol. 26, n.º 10, Outubro de 1993, pp. 73-75.
- SARAIVA**, Margarida, *Gestão da Qualidade Total – Uma Proposta de Implementação no Ensino Superior Português*, Tese de Doutoramento em Gestão não publicada, Lisboa, ISCTE, 2003.
- THUROW**, Lester, *Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America*, Nova Iorque, 1993.